

Харчишина О. В.,

к.е.н, доцент, докторант Національного університету харчових технологій

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Kharchyshyna O. V.

**FORMING OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE  
INSTRUMENT OF STAFF MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES**

Харчишина Е. В.

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК  
ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід використання організаційної культури в процесі управління персоналом підприємства. Описано переваги організаційної культури як інструменту мотивування персоналу. Подано власні рекомендації з цієї проблеми.*

*The paper generalizes the results of last native and foreign investigations of using of organizational culture in staff management. It also dwells upon advantages of organizational culture as the instrument of staff motivation. The paper describes the results of own investigations about this problem.*

*Обобщено зарубежный и отечественный опыт использования организационной культуры в процессе управления персоналом организации. Описано преимущества организационной культуры как инструмента мотивирования персонала. Подано собственные рекомендации по этой проблеме.*

*Ключові слова: організаційна культура, управління персоналом, мотивація персоналу*

*Key words: organizational culture, staff management, staff motivation*

*Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, мотивация персонала*

**Постановка проблеми.** Безумовно, що надзвичайно важливими для досягнення організаційної ефективності є технологія, наявність стратегічних

ринкових переваг, проте дійсно успішні компанії роблять ставку не на них, а на іншу, на перший погляд не відчутну, складову свого успіху – організаційну культуру. В процесі розвитку науки і практики управління змінюються не тільки критерії успішності, але й усвідомлення ступеня важливості тих чи інших факторів у досягненні ефективності. Так, сьогодні ми оцінюємо ефективність не лише на основі фінансових результатів виробництва, важливими її складовими є якість і безпечність продукції, екологічність виробництва та соціальна відповідальність бізнесу. А серед факторів ефективності виділяють не тільки матеріальні, фінансові і трудові ресурси, світова економічна думка віддає належне таким слабо формалізованим, «м'яким» факторам як лідерство та організаційна культура.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням формування організаційної культури та її ролі у забезпеченні ефективного управління персоналом присвячують свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Шейн, Е. Молл, Г. Захарчин, Т. Соломанідіна, Д. Денісон, І. Ладанов, Г. Хаєт та інші. Проте поза увагою залишаються окремі важливі аспекти використання організаційної культури як інструменту управління персоналом в умовах України та в галузі харчової промисловості, зокрема.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду використання організаційної культури в процесі управління персоналом підприємства та розробка власних рекомендацій з цієї проблеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вплив національно-культурного фактору на ефективність функціонування підприємств, галузей та економіки в цілому підсилюється у період розвитку інформаційного суспільства і може стати причиною виключення окремих країн із світової системи розподілу праці. За свідченням професора О. І. Шкаратана, можна виділити цілу низку якостей, що є необхідними працівникові в інформаційному суспільстві, головними з яких є готовність до постійної інноваційної діяльності,

підготовленість до постійної обробки і оцінки інформації та вміння приймати нестандартні рішення [11, с.30-31].

Згідно з дослідженнями Т.Пітерса і Б.Уотермана, основними факторами успішності американських компаній є ціннісне керівництво, вірність своїй справі, сприяння інноваціям, врахування запитів споживачів, повага до кожного працівника [7, с.48-51]. Ці фактори одночасно виступають важливими характеристиками організаційної культури, яка здатна суттєво підсилити економічний потенціал підприємства. І в цьому сенсі важливе значення має здатність підприємства зорієнтувати свою роботу на розвиток інновацій, стимулювання ініціативи кожного працівника, подолання опору змінам з найменшими втратами.

Світова тенденція переходу на інноваційний тип економічного зростання сприяє формування відповідного типу організаційної культури, ключовими цінностями в якій виступають орієнтація на постійні нововведення і гнучкість організації, самостійність і творчий пошук, різноманітність і множинність комунікацій. Інноваційна орієнтації підприємств породжує глобальне протиріччя: з одного боку, для закріплення конкурентних переваг необхідно надати персоналу свободу творчості і свободу прийняття рішень, а, з іншого, надання таких свобод ускладнює процес контролю над персоналом з боку керівників і власників.

У зв'язку із цим важливого значення набуває організаційна культура як інститут, який визначає формальні і неформальні норми, правила, які регулюють поведінку економічних суб'єктів. Організаційна культура є характеристикою діяльності організації, а тому формується під впливом особистісних рис, ідей, поглядів її засновників і керівників. Значний відбиток на формування організаційної культури накладає ментальність народу, специфічні риси певного суспільства. Зокрема, за даними окремих дослідників, українському народу притаманні такі погляди: орієнтація на державність, схильність до зрівнювання у розподілі, патерналізм, глибокі національні традиції [10, с.6]; перевага принципів індивідуальності і людяності,

економічний нігілізм, безініціативність, безпорадність, втрата почуття відповідальності, звичка покладатись на опіку держави і одночасно не довіряти їй [9, с.88]. Абсолютна більшість таких установок не відповідає ринковому типу мислення. Наявність таких характеристик ментальності українського народу дає можливість стверджувати про неможливість нав'язування західного способу мислення, наголошує на потребі враховувати про формуванні організаційної культури вказаних національних особливостей.

Управління трудовими ресурсами на основі організаційно-культурного підходу широко застосовується в різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [8, с.334-335]. Адже, як відмічають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних» [6]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі промислових підприємств, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати і виділяти найнебезпечніші, з точки зору формування опору, підрозділи організації і групи співробітників» [4].

Відомі вчені Д. Денісон і В. Ніл на основі досвіду власних 15-річних досліджень стверджують, що існує тісний взаємозв'язок між рівнем організаційної культури і зростанням обсягу продажу, ринкової частки, якістю товарів і послуг, ступенем задоволеності споживачів та прибутковістю компанії. Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту також підтверджують важливий позитивний вплив організаційної культури на ефективність. Зокрема, Гавкалова Н. Л. доводить, що «організаційна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві». Організаційна культура розглядається вченим як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу [3]. Досліджуючи особливості формування кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості Москаленко В. О. зазначає, що важливою

умовою ефективного формування є застосування сучасних інструментів та методів, важливе місце серед яких належить корпоративній культурі [5].

Запорукою ефективності підприємства є обґрунтована система мотивації персоналу, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і організації. «Яким би чином людина і організація не намагалися звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на певному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини і організації завжди ширше, так як людина ніколи не буде низведена до рівня машини, а організаційне оточення – до робочого місця...» [1, с.221].

Організаційна культура виступає складовою і, одночасно, інтегральною характеристикою організаційного оточення працівника, а тому саме за рахунок впливу на організаційну культуру можна створити основу ефективної взаємодії людини і організації. Взаємодія працівника і організації має з точки зору організації стратегічний характер, так як впливає на продуктивність праці, досягнення стратегічних цілей, інноваційну активність фірми, позиціонування підприємства у суспільстві та інші стратегічні задачі. Тому завдання оптимізації такої взаємодії є надзвичайно важливим з точки зору стратегічного менеджменту, а організаційна культура виступає в цьому сенсі важливим, єдиним і комплексним інструментом.

Взаємодія індивідуальних і організаційних очікувань та цінностей може бути як позитивною, так і негативною. Організаційні цінності умовно можна поділити на основні та доповнюючі, другорядні. Працівник може сприйняти цінності організації, але може частково або повністю їх відкинути. Ми поділяємо думку О. С. Віханського та А. І. Наумова про те, що в результаті взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей може утворитись чотири типи адаптації працівника до умов організації: 1) конформізм (повне прийняття організаційних норм і цінностей), 2) адаптивний індивідуалізм (повне або майже повне прийняття основних організаційних цінностей та часткове або повне неприйняття другорядних цінностей), 3) мімікрія (неприйняття основних цінностей з одночасним прийняттям другорядних, в результаті чого

створюється ілюзія лояльності і вмотивованості працівника), 4) заперечення (працівник не приймає жодних цінностей організації). Конформізм та адаптивний індивідуалізм створюють передумови для позитивної взаємодії очікувань індивіда і організації, в результаті чого відносини між сторонами будуть будуватись по типу повної ідентифікації, кооперації або компромісу [2, с.228].

В умовах бюрократичних організацій, високої стандартизації праці, низької кваліфікації виконавців більш бажаним є конформістський тип адаптації із взаємодією по типу ідентифікації або кооперації. В організаціях, де бажаними є творча праця, делегування повноважень, ініціативність працівників, кращий ефект досягається в умовах взаємодії по типу кооперації та компромісу. Такі типи адаптації працівника як мімікрія та заперечення негативно впливають на взаємодію очікувань індивіда і організації і призводять до конфлікту.

Велике значення має організаційна культура для мотивування персоналу. Для доведення цієї тези розглянемо піраміду Маслоу з точки зору задоволення потреб індивіда не в особистому житті, а на роботі (рис. 1).

Таблиця 1

Ієрархія потреб за Маслоу та способи задоволення потреб індивіда засобами організаційно-культурного впливу

№ рівня	Назва потреби	Спосіб задоволення потреби індивіда на роботі
5	Потреба у само-актуалізації	1) залучення працівників до участі у важливих проектах 2) надання можливості працювати творчо 3) надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення
4	Потреба у визнанні і повазі	1) делегування повноважень 2) визнання кваліфікації і заслуг працівника шляхом використання нематеріальних стимулів 3) запровадження прозорих програм кар'єрного зростання 4) статусне визнання (відповідне оформлення і розмір робочого місця, надання службового автомобіля, надання додаткових пільг і гарантій) 5) створення позитивного бренду роботодавця, постійне вдосконалення престижного іміджу компанії
3	Потреба у приналежності	1) наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен окремий працівник

	ості	2) наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у групі 3) наявність програм адаптації персоналу 4) заходи, які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату і збільшенню лояльності до підприємства (покращення системи внутрішньо фірмових комунікацій, створення системи попередження і розв'язання конфліктів, запровадження ритуалів, спільне відзначення свят і важливих подій, фірмовий дизайн, фірмовий одяг, дрес-код та ін.) 5) забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень (налагодження зворотного зв'язку, створення виборних керівних органів, гуртків якості, запровадження програм «відкритих дверей», «через голову», «інноваційні пропозиції» та ін.)
2	Потреба у безпеці	1) безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві 2) медичне обслуговування, медичне страхування 3) пенсійне страхування 4) соціальні гарантії, гарантовані державою та умовами колективного договору
1	Фізіологічні і потреби	1) заробітна плата 2) якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення і температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики та ін.) 3) інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини (туалети, душові, їдальні, місця приймання і приготування їжі, наявність питної води та ін.)

Джерело: власні дослідження на основі узагальнення мотиваційної теорії Маслоу

Фактично всі способи задоволення потреб індивіда на роботі (від нижчих до вищих) можна віднести до сфери впливу організаційної культури, а, отже, роль організаційної культури у мотивуванні персоналу має не просто важливе, а й першочергове значення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, формування організаційної культури справляє позитивний вплив на ефективність управління персоналом підприємства. Для реалізації мотиваційної функції організаційної культури важливим є узгоджене застосування ціннісного та цільового управління, використання як традиційних засобів мотивації праці, так і специфічних засобів організаційної культури. Подальші дослідження будуть направлені на оцінку стану організаційної культури підприємств харчової промисловості та практики використання її як інструменту управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

**Література:**

1. Виханский О. С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О. С. Виханский // Организационное поведение: хрестоматия. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.220-226
2. Виханский О. С. Человек в организации / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Организационное поведение: хрестоматия. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.227-287
3. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 28 с.
4. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – 2004. - №2 (4). – С.122-133.
5. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. О. Москаленко. – Київ, 2009. – 22 с.
6. Нефф Т. Дж. Уроки лидеров / Т. Дж. Нефф, Д. М. Ситрин. – М.: ООО «Изд. АСТ», 2003. – 487 с.
7. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. - 423 с.
8. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / Ст. П. Роббинз. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
9. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. - №5. – С.87-89
10. Усачева В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.01.01 «Економічна теорія»/ В. В. Усачева. – Донецьк, 2003. – 15 с.
11. Шкаратан О. И. Русская культура труда и управления / О. И. Шкаратан // Общественные науки и современность. – 2003. - №1. – С. 30-54